

## 1

世界の経営学からみる  
日本企業イノベーションへの示唆

早稲田大学商学学術院 准教授 入 山 章 栄

あらためまして、皆さん、こんにちは。早稲田大学の入山でございます。

まずは、このような機会をつくっていただきまして、本当にありがとうございます。あらためて産業経営研究所の皆様、それから藤田先生を含め、商学学術院、早稲田大学の皆様にお礼を申し上げます。そして、今日お忙しい中、この場に来てくださった皆様、それから、今日は学生の皆さんも来ていただいているということなんですけど、それを含めてありがとうございます。

私、ビジネススクールでよく言われるんですけど、先ほどおっしゃっていただいたようにティーチング・アワードとかいただいているんですけど、1個すごい悪い評判があって、「話が長い」という評判があって、よくビジネススクールは夜間に働きながら通っている学生がいらっしゃるんですけど、「先生、授業はそこそこ面白いんだけど、頼むから終電までに帰してください」と言われることがよくあってですね。なるべく今日はそうならないようにしたいと思います。

今もう井上先生からご紹介いただいたので、あらためて紹介する必要はないんですけど、私は、3年半ぐらい前に日本に帰ってきて早稲田大学に今お世話になっていまして、その前は10年間ほどアメリカのほうに住んでおりました。で、ピッツバーグ大で博士号を取って、ニューヨーク州立大学のバッファロー校という、実は結構、研究大学としては良い大学なんですけど、ここで5年間いたという経歴です。その前は、慶應大学におりまして、よくいまだに「入山先生、いつ慶應に帰ってくるんですか」と言われるんですけど、当面全然帰る気はなくて、非常にいい大学だと思っていますので、しばらくお世話になりたいなと思っています。

余談ですが、早稲田大学ってすごく面白くて、「早稲田三田会」ってあるんですよね。慶應って、OB組織で三田会があるじゃないですか。面白いんで、最近僕もビジネススクールで「早稲田ビジネススクール三田会」というのを作って、そこの顧問に就任して、慶應の応援歌「若き血」をそのうち大隈講堂の前でゲリラ活動で歌うという野望を、今、胸に秘めて地下活動をしています。

日本に帰って3年ぐらいたつんですけど、帰ってきてから、いろいろなビジネスメディアにありがたいことに出させていただいていまして、テレビとかラジオも出ているんですが、めぼしいところだと、2015年の冬に、「ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学」という本を、ビジネススクールの先生が出しているのかという話があるんですけど、この本を出しまして、本当にこれはありがたいことなんですけど、ハーバードビジネスレビュー読者が選ぶ昨年のベスト経営書の

1位を授賞させていただきました。それから、ダイヤモンドから出ている『ハーバードビジネスレビュー』というすごい有名な雑誌がありますが、こちらで「世界標準の経営理論」という長期連載も、これは2年ぐらい連載しているんですが、これを書かせていただいています。これはまだあと1年ぐらい続く連載なんですけど、もし、今日これから30~40分お話しさせていただく中で、意外と経営学って面白いなと。もしかしたら、早稲田の商学部の人にもいるのかもしれませんが、経営学というのは、ふわふわした学問だと思ってたけど、堅苦しいものだと思ってたけど、意外と何か自分が仕事を考える上とか、あるいは学生さんだったら、就職を考える上での、これからのキャリアを考える上でも示唆があるかもしれないと思っていただけたら、今日は時間が短いので、これらの本を手にとっていただければと思っております。

あと、完全に宣伝なんですけど、私は今、商学学術院の中の経営管理研究科というビジネススクールにありまして、早稲田大学ビジネススクールというんですが、おかげさまで、今国内のビジネススクールというのは、そんなに盛り上がっていないというイメージがあるんですけど、実は、早稲田大学だけは全然違います。非常に盛り上がっていて、倍率とかも圧倒的に高くてすごい人気があるんですね。なぜかと言うと、私みたいな学者さんにもいるんですけど、私以外に、いわゆる実務家出身の先生がいらして、例えば、ボスコンのトップだった方とか、マッキンゼーのトップだった方とかいて、そういう実務家の方と私みたいな学者が一緒にいることで、まさに今日お話ししますが、知と知の組み合わせみたいなのが起きて、非常に活気のあるビジネススクールになっていて、そこで学びたいということでいろんな社会人の学生が来てくれて、やっぱりいい学生が集まるんで、さらにそういう人たちに会いたくていろんな人が集まってくるという好循環が生まれていまして、もし、こういったことにご関心があったら、商学学術院全体もぜひお願いしたいんですけど、ビジネススクールもよろしくお願ひしますということになります。

ここからが本題なんですけど、今日、井上さんのほうから、イノベーションについて何か話をしてくれというお題を頂戴しまして、私自身は学者ですので、この後平田さんとか出てくださいますけど、そういう本当のプロフェッショナルな方が今やられているような、実務経験に基づいた立派な話というのはできないんですね。ただ、学者で、しかもアメリカに10年おりましたので、経営学、特に世界で今最前線にある経営学については、多分、ほかの一般の多くの方よりはよく知っているところがあって、しかも、世界標準と僕はよく言っているんですけど、世界の、欧米を中心とした海外の経営学でどういう考え方があるかといった話については、よく知っているつもりなんですね。

ですので、今日はそのあたりから、あくまで学者のアカデミックな視点ではあるんですけど、今、世界のイノベーション研究でどういう視点があって、そしてそこから、日本で起きていることとか、これから起きなければならないこと、あるいは皆さんがしなければならないことというのが、どういうことがあるのかといったお話をしたいと思っています。

イノベーションというのは、言うまでもなく、これは日本だけの問題ではないんですね。今日ここで申し上げるイノベーションは、決してGoogleとかアップルみたいな、ああいうどでかいイノ

バージョンだけでなく、今日、一般の社会人のビジネスパーソンの皆さんもいらっしゃると思いますが、例えば、新しい事業案件が出てこないとか、もう新規案件が出ないとか、日々の業務改善とかそういうレベルまで含めて、何か新しいことをやるのがイノベーションだとお考えいただければと思います。それは、小さな積み重ねも含めてですね。

イノベーションは、日本企業に求められているわけです。これだけ不確実性が高くて、こういう世界に何も新しいことをしないでいると、当然そのまま衰えて、競争するまでもなく、環境の変化についていけずになくなっていくわけですね。それで、いろいろなビジネスパーソンの皆さん、学生の皆さんも就職を考えるときに、そういう新しいことをやるということの必要性というのは、もう日本中で言われていて、だけどなかなかそれが進まないわけですね。ですので、私もいろいろなところから声が掛かって、講演とかさせていただくことになるわけです。

ただ、このイノベーションというのは、決して日本だけの問題ではなくて、世界中のビジネスパーソンにとって、世界中の企業さんが悩んでいるんですね。新しいことができないといって。ですので、このイノベーションの研究というのは、日本だけではなくて、世界中の経営学者にとって最も大きな研究テーマの一つです。ですので、毎年、何百、何千という新しい研究成果、知見があがっています。とはいえ、その最も本質、根本にあることは、実は、何十年も変わっていないんですね、80年以上変わっていません。

イノベーションというのは、当然その第一歩は、新しいアイデアを生み出すことです。新しいアイデアを生み出さなかったら、当然新しいことはできないわけですね。ですから、イノベーションの第一歩は新しい知、アイデアを生み出すということが第一歩なわけです。では、新しいアイデア、知を生み出すときにはどうすればいいかというと、実はこれは何十年も前から分かっている法則があって、それは新しいアイデア、知というのは、常に今ある既存の知と、別の今ある既存の知の新しい組み合わせなんです。もうこの世にあるんだけど、まだつながっていない何かと何かが新しくつながる、結び付くことで、新しい知というのは生まれます。これは、言われてみたら当たり前の話で、人間、ゼロからは何も生み出さないわけですね。ゼロは、何回掛けてもゼロなわけです。ですから、常に何か今までつながっていない、もうあるんだけどつながっていない何かと何かを組み合わせ、新しい知というのは生まれます。

例えばですね、お仕事をされている皆さん、ここにたくさんいらっしゃると思いますが、多分、お仕事で新しいことを思い付いたとか、あると思うんですね。そういうときは、絶対に頭の隅のどこかで今までつながっていなかった何かと何かを組み合わせているはずなんです。例えばですけど、「あ、こういう案件、この案件、この辺で止まっちゃったけど、こういうお客さんと新しく結び付けてみたらどうだろう」とか。あと、メーカーさんだったら、「この素材、途中で開発が止まっちゃったけど、こういう最終製品と新しく結び付けてみたらどうだろう」とか。組み合わせなんですね。

これは、今、経営学者が急に言っていることじゃなくて、この人は、ジョセフ・シュンペーター

という、「イノベーションの父」と呼ばれた人ですけど、彼が80年以上前から「ニュー・コンビネーション」、新結合という名前で行っていることで、そしていまだに世界標準のイノベーション研究における最も基本的な考え、原理の一つです。だから、どんどん、どんどん、いろいろ組み合わせる必要があるわけです。

ところが、世界中で行われているそういったイノベーション研究というのは、われわれ経営学者というのは、結局何を研究しているかということ、人間が何を、どう考えて、どう意思決定して、どう行動しているかということを科学的に研究しているのにほかならないわけです。

その中で、じゃあ人間をどう考えるかというときに、一つ大きな理論的な背景になっているのが、認知心理学、認知科学です。そして、これは断言しますが、世界標準のイノベーション研究では、ほとんどの研究が、この認知科学、認知心理学をベースにして理論が組み立てられています。(スライドで示した)この3人なんかはその中でも頂点の人たちで、左側がスタンフォード大学のジェームス・マーチという大物の教授です。真ん中はペンシルバニア大学のダニエル・レビンサール、右側はカーネギーメロン大学のリンダ・アルゴティですね。彼女は組織学習で世界ナンバーワンの人で、私は授業を向こうで習っていたんですけど。この人たちは本当に三角形の頂点なんですが、こういった人に限らず、とにかく多くの人たちがこの認知科学、認知心理学のアプローチを取るわけです。

さて、そうすると、先ほどの組み合わせという話に戻ると、いっぱい組み合わせなければいけないわけです。とりあえず組み合わせなければイノベーションは始まらないんですよ。ところが、この辺から認知科学、心理学なんですけど、人間は、認知に限界があるんですね。脳みそに限界があるわけです。ですから、どうしても人間、あるいは人間から生まれる組織というのは、本質的に認知に限界があるので、認知的に自分から近い、つまり自分の目の前のものしか見にくいという本質的な傾向があります。なかなか遠くのものが見えないんですね。ですので、目の前にあるものだけを組み合わせる傾向があるわけです。

そうすると、今日ここにいらしている皆さんの中でも、比較的歴史の長い大きな会社とか、中堅の歴史の長い会社にお勤めになっている皆さんとか、学生さんなんかには、比較的歴史の長い大きな会社に勤めたいという方がいらっしゃるかもしれませんが、同じ業界に何十年もいると、大体目の前の組み合わせはほとんどやっちゃってますから、組み合わせが終わってるんですね。

ですから、断言しますが、もうそういうところからイノベーションは出てこないのです。これを我々は専門用語で、「マイオピア (Myopia)」といいます。マイオピアというのは近視という意味ですね。どうしても知が、人間は近視、近いところしか見られないということなんです。ですから、もし例えば、今日会社にお勤めの皆さんで自分の会社が最近新しいことができないと、イノベーションを起こしたいんだけど起きないとか、そういうことがあったら、それはもう目の前の知の組み合わせが終わっているからであって、だとしたらイノベーションを起こすための第一歩というのは、もう目の前の知じゃなくて、なるべく自分から離れた遠くの知を多様に幅広く探して、探索し



て、そしてそれを今自分が持っている知と新しく組み合わせてみるということになるわけです。これを専門用語で「Exploration」というふうにいいます。

このExplorationというのは、世界標準の経営学ではもう常識です。ただ、4年ぐらい前に、『世界の経営学者はいま何を考えているのか』という本を出したのですが、あまりこれが日本で知られていなかったので、僕は「知の探索」という言葉を付けました。おかげさまで、最近、僕がいろいろなところで知の探索って言っていたら広まってきて、ベンチャー経営者とか渋谷のベンチャーの人たちとかみんな使ってくれて、ありがたいなと思っているんですけど、権利を取っておけばよかったなと思ってます。

とにかく、知の探索が大事なわけです。遠くのものを見るということですね。断言しますが、ほぼ全てのイノベーションは、この知の探索から生まれます。日本もそうなんですね。いろんな例があるので、二つだけ申し上げると、一番分かりやすいのが、トヨタ生産システムですね。世界に冠たる日本の当時のイノベーションですね。あれはどうやって生まれたかという、これは有名な話なのでご存じの方も多いかもしれませんが、あれは、当時大野耐一さんという、最後に副社長までなられた伝説のエンジニアの方がいて、大野さんが当時、アメリカのスーパーマーケットのフォーマットをご覧になったんですね。そして、その物とか情報の流れを見て、「あ、これは自動車生産に使える」と言って、組み合わせられて生まれたのが、世界に冠たるトヨタ生産システムなんです。ですから、アメリカのスーパーマーケットと日本の自動車生産という、全然関係ないものが結び付いているわけです。

TUTAYAさん、カルチュア・コンビニエンス・クラブさんは、今はTポイントとかいろいろな事業をやられていますけど、もともとはあの会社は、年配の方はご存じのように、CDレンタルとかDVDレンタルの会社だったわけです。あそこの創業者の増田さんが、CDレンタルとかDVDレンタルのビジネスが絶対もうかると得心された理由は、ご存じですか。ご存じない方が多いと思うんですけど、井上先生の本にも書いてあるんで、ぜひ『模倣の経営学』、絶賛日経BPから発売中ですので、よかったら買ってほしいんですが。実は、増田さんが消費者金融のビジネスモデルを見たときなんですね。TUTAYAのビジネスって、例えば、シングルのCDを1,000円で仕入れてきて、3日で100円ぐらいで貸すわけです。ということは、元値1,000円で、3日で1割取っているわけでしょう。3日貸して1割取っているわけでしょう。元金1,000円で3日貸して1割取っているわけだから、やっていることは、十一（といち）の高利貸しと一緒なわけです。しかも、十一の高利貸しは、10日で1割ですから。TUTAYAは3日で1割ですから、十一の高利貸しよりよっぽどたちが悪い。増田さんはそこから得心されて、あのビジネスをどんどん進められたんですね。ですので、やっぱりそれも消費者金融とCDレンタルという全然関係ないものが結び付いているわけです。ですから、そうやって遠くのものを見て、どんどん組み合わせるということが何より重要なわけです。

それから私はIDEOという有名なデザインファームと付き合いがあるのですが、やっぱり彼もそれをずっとやっているんですよ。いろんな違うところとこうやって組み合わせる。そして新しい

デザインを生み出していると。ですので、この「知の探索」ということをやるのが非常に重要で、そしていろいろ組み合わせてみると「あ、ここはいけそうだ」「ここは儲かりそうだ」と思ったら、そこは深めてやると。それを専門用語で「Exploitation（知の深化）」というわけです。この探索と深化が、このambidexterityというのは、両利きという意味なんですが、まるで右手と左手、両方上手に使える人のように探索と深化ができている企業、組織、経営者、ビジネスパーソンがイノベーションを起こせる確率が高いというのは、世界標準のイノベーション研究では、完全に学者のコンセンサスになっています。だから、両利きが何より大事だということです。

ところが、どうしても企業、組織というのはどうしても知の深化に偏ってしまうんですね。なぜかという、先ほどから申し上げているように、人間の認知には限界があるんですよ。近くのものしか見えにくいので、どうしても目の前で組み合わさってしまったものを深掘りする傾向があります。そして何より、探索というのは、僕みたいな学者が言うのは簡単なんですけど、実際にやるのは大変なわけです。遠くのことを幅広く見てこいなんて、お金もかかるし、時間もかかるし、コストもかかると。そして何より、いろいろな遠くのものを見て新しく組み合わせても、それは多くが失敗するわけです。

しかも、民間企業というのは、予算を立てないといけないんですよ。特に、大手の上場企業は。それで、来年の予算をどうしようとか、今は四半期決算なので、四半期先の3カ月後の予算をどうしようとなると、どうしても目の前で儲かっているほうを深掘りしようとなってしまうんですね。

今、日本の大手企業は、こぞって新規事業推進室とかイノベーション推進室というのをつくっているわけです。最初の1年は、鼻息が荒いわけです。ここで、知の探索をするわけですよ、頑張ってください。ところが、3年ぐらいたってくると、「あいつら、金ばっか使ってるよね」と社内で言われるそうです。しかも、やることがほぼ全部失敗すると。大体コストセンターと言われるんです。そうすると、だんだん予算が回らなくなってきて、知の深化のほうに偏ってっちゃうんですね。

そうすると、これは短期的にはいいんですよ。なぜかという、今組み合わせて儲かりそうところを深めるわけだから、短期的には儲かるわけです。だけど、それが長い目で見たときの、知の探索をおろそかにして中長期的なイノベーションが結局は枯渇するんです。

ですから、今、日本企業でイノベーションが足りないとさんざんいろんなところで言われているわけです。ビジネス誌とかでも、いろんなことが言われているわけなんですけど、学者から言わせてもらえば、その本質は多くの企業が知の深化に偏っているということであって、専門用語でこれを「コンピテンシー・トラップ」といいます。競争力のわなということですね。ですので、もし今日本でイノベーションが足りないのであれば、それは企業がコンピテンシー・トラップに陥っているわけです。ですから、何とかして知の探索を促すような施策というのをに入れてやる必要があるわけですね。

というわけで、どうやったら知の探索を促せるかという、僕は三つぐらいのレベルで考えるといいのかなと思っているんですね。（講演スライドを指して）一つ目がこれです、なんだかご存

じですか。これはLisa（リサ）というパソコンですね。左下は何だかご存じですか。アップルTVですね。これはアップルが出した端末で、実は僕、アメリカにいたときに使っていたんですけど。これは、僕、アメリカにいるとき使っていて、結構これ、便利なんです。何が便利かというと、YouTubeとか、今パソコンで見れるでしょ。これ、アップルTVに、これをブスッとテレビに挿すと、そういうYouTubeとかの動画がテレビで見られるというものです。皆さん、「へえー」という感じだと思うんですけど、あまり売れていないので聞いたことないかもしれません。

次はPINGでこれ、ピンと読むんですけど、これ何だかご存じですか。今、若い方、皆さんやられているソーシャル・ネットワーク・サービスはTwitterとかFacebookとかLINEとか、最近だとインスタグラムとかですよ。このPingというのは、実は以前アップルが出したソーシャルネットワークサービスです。これもあまり利用されていないのでご存知ないかもしれません。

右下は何だかご存じですか。iPhoneの前にiPod shuffle、iPodってあったじゃないですか。これ実は、音楽携帯のiPod shuffleといって、iPodの一番廉価版です。僕、これ実はアメリカにいたときに使っていて。僕はすごいずぼらなんですね。で、iPodを当時3回くらいなくしてしまっ、奥さんにすごい怒られて、最後、「あんた、買っちゃ駄目」と言われて。だけど、このshuffleなら買っていていいわよと言われて、これ、7,000円ぐらいで日本円だと買えるんですけど、何がすごかって、iPod shuffleというぐらいなんで、聴く音楽がシャッフルするんです、順番が。シャッフルするくせに、液晶表示がないんです。何が起こるかということ、自分が途中で何を聴いてるか分からなくなるんですよ。驚異のハードウェアなんですよ。

真ん中。これ、何だかご存じですか。これは有名な話で、スティーブ・ジョブズは、一度アップルを追い出されますよね。追い出されて戻ってくるわけです。そして、戻ってきたスティーブ・ジョブズが一番最初に出して世界中で話題になった、覚えている方もいらっしゃると思いますが、iMac。あのクリスタル調のこういう丸っこい形をしたパソコンですね。若い方は知らないかもしれませんが。ジョブズが復帰して、一番最初に出したiMacにデフォルトでついてたマウスです。私、三菱総研時代にこれ使っていて、私はミーハーなので、これが出た瞬間「おお」とか言って買っちゃったんですよ。何がすごかって、使いだしてみたんですけど、これ、マウスのくせにまん丸いじゃないですか。まん丸いでしょ。だから、マウスの持ち方が特異で、3時間ぐらいすると、手が疲れて震えてくるんですよ。すごいマウスで、3日で使うのをやめてWindowsに戻したという記憶があります。

何となく分かっていたと思うんですけど、共通点は、何ですか。共通点は、もうお分かりいただけてると思うんですけど、全部これは、スティーブ・ジョブズの失敗作なわけです。今となつては、出してる製品、何でも当ててる大天才と思われてるんですけど、あれは真っ赤な嘘ですよ。この人は、大失敗王です。というか、ほとんど失敗しかしていません。後で今日のイベントが終わったら、Googleか何かで「ジョブズ 失敗」と検索してください。大量の失敗作が、もう死屍累々とあります。

ちなみに、このLisaというのは、ジョブズが最初に出したパソコンですね。有名な話ですけど、アップルというのは、もともとジョブズとウォズニアックという2人のスティーブが創業して、最初に売れたのはウォズニアックのパソコンだったわけです。それに嫉妬したジョブズが出したのがLisaで、娘の名前を付けたわけですね。そして全然売れなかったという。大失敗王なんです。

だけど、この本質は正しいわけです。なぜかという、彼は典型的な知の探索人間なのです。知の探索人間で、やっぱりアップルの製品はデザインが素晴らしいわけです。例えば、ジョブズが持っているデザインとかフォントへのこだわりの感覚というのは、彼が当時カリグラフィという字の象形の学問に関心があって勉強していて、そこから大きな影響を受けているという有名な話がありますけど、彼はすごく幅広い関係ないことにいろいろ関心があるわけですね。足の速いIT業界なんで、とりあえず組み合わせたら、どんどんどんどんローンチしないでしょうがないわけです。だから結果として大量の失敗作が出てくるわけですね。だけど、それはまさに知の探索の行為なんだということです。知の探索には失敗はつきものだということです。

ただジョブズが天才だったのは、ちょびっとだけ当たったわけですよ。そのちょびっとだけ当たったものが、ばかみたいに売れたんで、何でも当ててる大天才と、今となって思われてるだけなんです。だけど、彼の本質は失敗王であり、そしてそれは知の探索ということをやっているからだということになるわけです。

そして、そう考えると興味深いのは、後継者のこの人ですね。ティム・クックですね。ティム・クックが就任してもう5年になりますけど、この人、ご存じの方も多いと思いますけど、典型的な知の深化人間なんです。オペレーションの人ですから。ですから、探索型のジョブズがナンバー1で、深化型のクックがナンバー2のときは、まさに探索と深化のバランスというのが取れていたわけです。まさに、両利きの経営ができていたわけです。ところがジョブズが亡くなって、探索型の創業者がつくった探索型の会社に深化型の人がトップになってしまったわけです。アップルさん、まだ儲かっているんですよ。なぜなら、今、ちょうど探索してまいた種を、今、深化して深めているところなんです。だから、まだ売り上げとかすごく立っているわけです。

だけど、最近、皆さんご存じのように、去年ぐらいからちょっと時価総額が曲がり角になってきて、最近、Googleに抜かれ出したわけですね。去年、日経新聞さんが特集していましたが、最近、どうもアップルからイノベーションが出てなくなっているという話が出てきているわけです。そうして実際、最近もiPhone7ですとか、新しいMacBook Proも出しましたが、皆さま、多くの方がご存じのように、マーケットで売れなくなっているわけです。平たい言葉で言うと、アップルからわれわれを驚かせるようなワクワク感がなくなってきたとよく言われるわけですね、iPhone7とかから。

それはつまり、アップルからイノベーティブなものが出てなくなっているということですけど、私は当時アメリカにいた5年前に、クックが就任したときからこのことはずっと言っていて、アメリカの学生にも言っていて、「アップルは、もうこれからイノベーションは出ません」という話を



しています。

なぜかという、彼は、今トップが知の深化型になっちゃったんで、組織もだんだん知の深化型になってきちゃっているんですね、今。関係者の方に失礼なんですけど、一応、5年も私は言い続けているんですが、アップルからもうワクワクする製品は出てこないということになるわけです。何よりも私が一番心配しているのが、クックがトップになってこの5年間で、アップルはほとんど失敗作を出していないんですよ。前任者はこんなに失敗しているのに。

そう考えると、ぜひ皆さんに今日考えていただきたい、知の探索理論から言える最も重要なポイントの一つは、失敗をどうやって促すかということになるわけです。そしてこれは日本企業や組織が最も苦手なことなんです。

失敗をしないと、知の探索はできないので、イノベーションは起きません。だけど、日本の企業の方はよくお分かりだと思いますが、会社って、評価制度というのがあるんです。そして、僕もよく、この「知の探索をしろ」と言うんだけど、民間企業の人から、「入山さん、そうは言っても、うちの会社ね、評価があるんですよ」と。どこの会社も評価はあるわけですね。そして、評価というのがあった瞬間、人事評価とか、評価というのは基本、成功か失敗かで判断されちゃうんで、その瞬間から人間は失敗というのを恐れて、知の探索をしなくなるんです。ですから、どうやってこの評価というものを取って、知の探索を促すかというのがものすごく重要になるわけです。

実際、日本でも、今非常にイノベティブといわれているベンチャー企業というのは、そもそも評価制度というものの在り方を完全に考え直しています。例えば、有名なところだと、ストライプインターナショナルという会社がありますね。女性の方はご存じだと思いますけど、earth music&ecologyという服のブランドですね。石川さんがトップで、今、すごい注目されているベンチャー企業ですよ。ストライプさんのKPI、つまりKey Performance Indicatorsから成功、失敗というのを外しました。石川さんはやっぱり成功、失敗を評価に入れた瞬間に、もうイノベーションができなくなると分かっているから。代わりに、何回トライしたかというトライの数を入れるようにしている。

サイバーエージェントさん。今は、AbemaTVがすごいブレイクしていますけど、社内に行くと、社員が失敗自慢大会です。「ああ、おれ、昨日こんな失敗しちゃった」「えー、すげえ」みたいな。ほんと、そんな感じなんです。サイバーエージェントさんは正直、いい会社ですよ。失敗がガンガンできるんで。

この話をすると、「いや、入山さん、そうは言っても、それはベンチャー企業の話で、われわれみたいな成熟した大企業はできません」みたいなことを言う人がいるんですけど、実はそう言っているのは、日本企業だけです。今、いわゆるグローバルトップカンパニーといわれている会社は、どんどん今評価制度を見直していて、人事評価から成功失敗というのを外す流れというのが、今、世界中で起きています。

例えば、GEですね。GEは、ちょっと前まで9ブロックスという有名な人事評価の制度の仕組み

があったんですけど、それを全部撤廃しました。あの会社は、一方でファストワークスとか、知の探索型のアクションを取り入れて、ただそれだけ注目されているんだけど、9ブロックとワンセットなんですね。ファストワークスをやって知の探索を促す一方で、9ブロックをやめて評価制度から失敗・成功というのを廃止して、みんながどんどんチャレンジできる、失敗をできるという仕掛けを入れようとしているんですね。

そう考えると、ベンチャーもやっていて、グローバルのトップカンパニーも、GEだけでなくほかの会社もどんどん始めていて、実は日本企業だけやっていないという。それが今の現状だということです。だから、どうやって失敗を促すかということをぜひ考えていただきたいということになります。これが知の探索の1点目です。

2点目。(スライドを指して) この方、誰だかお分かりになりますか。この方は、ロート製薬の山田会長ですね。山田邦雄さん。私、実は山田さんは大天才経営者だと思っているんです。ロート製薬さんは、山田会長の下、去年、ああいう大手企業では、ほぼ当時初めて副業を解禁したわけです。つまり、社員が自分のロートの仕事だけでなく別の仕事をやっていいと。もともとサイボウズさんとか別の会社はやっていただけで、ロート製薬さんのような会社がついに始めたわけです。ものすごい話題になったんです。

それで、山田さんの何がすごいって、社員から寵愛されているんですよね。社長の目の前にいると、社員が「山田さん、そんなんじゃ駄目だよ」とか言うんだけど、後で陰で「入山さん、あんなね、邦雄ほどういいうつはいない」と言われるという、珍しいタイプの人です。

それから、Yahoo！の宮坂さんですね。宮坂さんも素晴らしい方ですけど、Yahoo！さんはご存じのように、週休3日制を導入すると決めたわけですね。つまり、まさに今日本で、安倍首相も言っている、いわゆる「働き方革命」ですよ。副業とか週休3日制。そういったことをやる会社さんがどんどん出てきているわけです。

それに加えて、(スライドを指して) この方はご存じですか。この方も今実はすごく注目されているNPOのトップで、二枚目の名刺ってご存じではないですか。今すごく注目されているんですけど、そこの廣さんですね。二枚目の名刺さんというのは、まさに副業を促すということを働きかけているNPOです。名刺を自分のところ属している会社1枚ではなくて、もう1枚持ちましょうという。

クロスフィールズの小沼さんですね。小沼さんは、今すごい、若い企業家志望の人がよく知っている、社会企業とか興味がある人はよく知っていると思うんですが、「留職」というプログラムをつくってます。これはタイとかインドとかインドネシアとか、いわゆる新興市場の農村部とかに大企業の若手を送り込んで、そこで社会問題を解決させることで、人間的に成長してもらうという「留職」というプログラム。というのをつくっているわけですね。

これは、いずれも共通項があって、何かというと、実は今、こういった動きというのが同時に出てきているわけですね。山田さんが去年副業を始めると言って、宮坂さんが週休3日制を始めると

言って、今、急に二枚目の名刺が注目されていて、クロスフィールズにどんどん大企業が申請するようになってきているわけです。これはなぜかという、実はこれ、四つともバラバラのように見えるんですけど、完全な共通項があります。それは何かというと、人が会社の外に飛び出すということです。人がより流動化するようになってきているんですね。なぜかという、これも実は知の探索なんです。

しつこいけど、イノベーションというのは、知と知の新しい組み合わせなんですね。日本企業は長らく終身雇用制で、大企業なんかにいるとずっと同じ事業部にいたりするわけです。そうすると、新しい知と知の組み合わせというのは起きないわけです。ですから、実はこれ、全部イノベーションに直結しているということですね、この動きという。だから、今、感度の高いこういう経営者とか、企業家が始めているわけです。

これまで長い間新卒一括採用、終身雇用でやってきた日本企業というのは、それが最もできていない国なんです。別に、僕は日本のことは好きなんですけどね、ちょっと厳しく言うと。学生さんがいらっしゃるので言うと、こういうことができない会社には行かないほうがいいです。最近、ようやく大手企業さんが出てきましたけどね。できなさそうなところは、多分、ずっとイノベティブなことをできないまま、30年、40年とその会社において一生を終えるという。別にそれでいいという人はいいと思いますけど、多分、そういう会社は潰れちゃうんです。

「One Panasonic」ってご存じですか。あるいは「One JAPAN」。今、濱松さんというパナソニックの若手が頑張ってやっていますが、彼は今、One Japan といって、大企業中の若手を横で連携してつなぐという動きを始めています。今、これはすごい若手の間でムーブメントになっていて、一方でおやじ世代とかからすごく批判もされているんですけど、僕はすごい支持しています。なぜかという、しつこいけども、大企業の中からは、もちろん中でいろいろな人が動くというのがまず大事なんですけど、イノベーションがなかなか出てこないんですよ。だから、横でつながる、人と人が新しく組み合わさることが重要で、ワンパナは、今若手でそれをやろうとしているんですね。なので、僕は個人的にすごく、うまくいくかどうかは別にして、濱松さんにも言ったのは「どうせいっぱい失敗するから、いっぱい失敗しろ」と言っているんですけど。失敗しないと知の探索にならないから。だから、One JAPANは、失敗する場所にしてほしいと彼には言ったんですが、そういうことがものすごく重要だということですね。でも、だんだんそういう動きが、濱松さんもそうだし、先ほど言ったような山田さんも、宮坂さんも、廣さんも、小沼くんも、それから LoanDEAL（ローンディール）の原田さんも、いろんな人がだんだん出てきているので、人がだんだんこれから動いてくると思います。

そして、三つ目。しつこいんですけど、知の探索というのは、なるべく遠くの幅広い知をいろいろ持ってきて組み合わせるということが重要なわけです。知というのは、われわれ人間一人一人が持っているわけです。だとすると、最も手っ取り早い知の探索の一つは、なるべくバラバラの人間を一つの組織に取り込むことなわけです。つまり、今日本で言われているダイバーシティ経営というの

は、やはり重要なんです。なぜかという、その理由は、私、経営学者によるとはっきりしていて、それは知の探索になって、イノベーションを起こす可能性があるからです。

例えば、この方はご存じですか。LIXILの八木さん。去年の年末でLIXILを辞めちゃったんですけど。いわゆる人事の世界では、日本でナンバーワンと言われている方です。人事界で知らない人はいないという人です。LIXILの八木さん、私は親しくさせてもらっているんですけど、八木さんはダイバーシティ大賛成ですね。超推進派。

それから、もう一人、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、カルビーの松本会長です。この松本会長も、今いろいろなところでダイバーシティ、ダイバーシティと言っています。女性が本当に働きやすい会社でお勧めです。

ユニリーバの島田さんもそうですね。ただポイントは、ダイバーシティは基本重要なんです。イノベーションになる。だけど、なぜダイバーシティが重要かというと、バラバラの人がいればそれぞれ一人一人がバラバラの知見を持っているので、そうしたら、それが組織内で組み合わせれば、新しいイノベーションが起こり得る可能性があるんです。

ところが、気を付けて言いますけど、日本だと今、ダイバーシティを何のためにやるかというと、女性の管理職比率を30%にするためにダイバーシティをやろうとしているわけですね。ちなみに、私も女性の社会参加は大賛成なんです。うちも共稼ぎなんで、今日も娘を幼稚園に送ってから来ましたけど。それは賛成なんですけど、ただ、企業からしたら女性の管理職比率を30%にするためにダイバーシティをやっているわけではないわけです。企業はこれからの世界、勝ち抜いていかなければいけないわけですから。何でそういう会社が、松本さんや八木さんがダイバーシティ大事だと言っているかというと、それはイノベーションに重要だからなんです。

ダイバーシティというのは、イノベーションのためにやります。ダイバーシティのためのダイバーシティではないんです。その辺の目的と手段を取り違えると、ほとんど失敗します。

GoogleもGEもユニリーバも、どこもイノベーションのためにやるんです。だから、はっきり言うと、ちょっと失礼な言い方と言うと、おっさんだけでもいいんですよ。おっさんだけでも、バラバラのキャリアとか考えとか違う業界の人を入れたら、知の探索になり得るわけです。ただ今、日本は比較のおっさんが多い組織で来たので、そういうところに女性とか外国人とかが入ってくれば、女性なりの視点とか価値観とか、僕はそもそも女性なりの視点という時点でちょっと失礼な言い方だなと思っていて。いろいろなバラバラの多様な知見を持っている人をどんどん集めたら、結果的に女性が増えましたというのが理想だと思うんですけど。

そして最後に、とはいえ、僕みたいな学者が言うのは簡単なんですけど、やはり大変なわけです。やっぱり山田さんとかも副業やると言う、これだけ反響があつて波風が立つわけです。ダイバーシティをやろうとすると、多くの会社がなかなかやろうとしても進まないわけです。ましてや、失敗を促す組織なんて、僕みたいな学者が言うのは簡単なんですけど、難しいわけですよ、実際の会社では。



じゃあ、具体的にどうやって、知の探索を推し進めるのか。いろいろな議論があるんですが、最後に1点だけお話ししておしまいにしたいと思うんですね。

しつこいですけど、知の探索というのは、多くが失敗します。ただ失敗をしないと、イノベーションは起きない。だから日本企業や一般の組織というのは失敗が怖いので、どうしても目の前の知だけを深堀りして、コンピテンシートラップに陥って、目の前ではもうかるけど、中長期的に結局イノベーションが枯渇してじり貧になるというようなのが現状なわけです。そして、多くの会社がそこから抜け切れていない。そこから抜け切れている会社というのは、結局一番何が重要かという、これはいろいろな考え方があるんですが、僕が一番重要だと思っている考え方を最後に申し上げたいです。

これです。「センスメイキング理論」という理論があります。これは何かというと、ミシガン大学のカール・ワイクという大変有名な組織心理学者・経営学者が言って、多くの世界中の経営学者が支持している考えで、僕は実は、今日本で一番重要な考えだと思っています。そして、実はこれ、ハーバードビジネスレビューで先ほど申し上げたように連載しているんですが、一度半年くらい前にこの理論を紹介したら、ものすごい反響がありました。

これは、何かというと、こういう面白い逸話があるんですね。何十年か前ですけど、アルプス山脈で、あるとき、ハンガリーの軍隊の偵察部隊が、雪の中で、アルプスで遭難しちゃったんです。猛吹雪で。テントの中に入って凍えてて、みんな震えてて、あとは死ぬのを待つばかり。もう出られないわけです。もうどうやって帰ったらいいか分からない、地図もない。テントの中であとは死を待つばかりなわけですね。ただ、そのときに、たまたまなんですけど、1人の隊員がゴソゴソとポケットを探っていたら、地図が出てきた。「あ、アルプスの地図だ」と。その瞬間、隊長が「よし、これでみんな帰れるかもしれない。帰ろう。勇気を持って下山しよう」と言って、その地図を片手にテントを離れて下山します。そして地図は吹雪なので、ほとんど見えないんですけど、それを見て、ちょっと頼りにしながら、風の動きとか雪の流れとか、山の傾斜とかを頼りにしながら、あっちこっち、あっちに行って、こっちに行って、頑張って下りていって、最終的に下り切り、全員が助かった。そして、「ああ、助かった」と思って、そのときに隊長が「ああ、助かった。お前が持っていた地図を見せて」と言って、その地図を見たら、隊長が戦慄した。なぜかという、その地図はアルプスの地図じゃなくて、ピレネー山脈の地図だった。これ、実話です。こういう有名な話があります。

これは実は、センスメイキング理論です。なぜかという、これからのビジネス、一番起こることというのは何かというと、学者っぽいことと言うと、不確実性が高まるわけです。これからの時代は変化が非常に激しくて、グローバル化もそうだし、それから、人工知能みたいなものが出てきて、フィンテックが出てきて。そして、ああいう大統領でアメリカで生まれて、世界中が混乱に陥っているわけです。そしてこれから新しい技術がどんどん出てきて、おそらくわれわれの環境というのは圧倒的に変化してくるわけです。人工知能により、われわれの仕事は半分なくなるという予測

まで出てきているわけです。

それだけ不確実性が高まってきたときに、一番意味がないものは何かというと、それは将来の正確な分析と予測です。だって、将来は分からないわけですから、ものすごく不確実性が高いわけです。ものすごく不確実性が高いときに、将来のことをちゃんと分析して、市場分析とかして予測を立てて、ゆっくりPDCA回しましょうとかやっていたら、まずそれは無理なわけです。正確な予測ができないわけです。だって、環境の変化が激しいんだから。人工知能がわれわれにどうインパクトを与えるかなんて、世界中誰も分かっていないわけですよ。ものすごい不確実性が高いわけです。そんなときに正確な予測は意味がないし、そもそもそんなことをやっている間に環境が変わっちゃうわけです。

それに対して、センスメイキング理論の主張というのは、そういう極度に不確実性が高いこれからの世界に必要なのは、正確な予測、アキュレシーではなくて、納得性であると。Plausibility（プロジビリティ）と英語で言います。つまり、本当に将来何が起こるかなんて正しい予測は誰もできないんだけど、でもおれはきっと世の中はこうなってこうなると思うと。それに対して、おれは、うちの会社はこうやって価値を出していくんだ、バリューを長い目で見て出していくんだと。だから、面白いだろう、ワクワクするでしょう？ 納得するでしょう？ だから、ついて行こうぜと言って、納得性で人を巻き込んで、組織をドライブさせていくリーダーというのが、ものすごく重要なんです。これからの時代に重要なのは、アキュレシーではなくてプロジビリティです。そして、多くの人にビジョン、長期ビジョンを持って、主観的でもいいんですよ、「おれはこうなると思う」と言って、それに共感する人を巻き込んで、そして巻き込むためには、自分がそれを魅力的に語る、いわゆるストーリー性が必要なわけです。ストーリー性を持っていろいろな人たちを巻き込んで、そして組織全体をドライブしていく。そうやって納得してもらうことを、センスメークと言います。

さっきの雪山の例もそうなわけです。ものすごく不確実性が高いわけです。だけど、地図を見つけた。ポイントは、地図はどこの地図でもいいです。ピレネーの地図でよかった。だけど、ポイントは「地図があった。ああ、助かる」と、その瞬間、外に出ればおれたち、このままだったら死ぬしかないけど、外に出て1歩を踏み出したら、もしかしたら助かるかもしれないって隊長が全員をセンスメークさせたから、隊員が全員下りて、それで雪の動きとか山の傾斜をたどりながら、最後下山できたんです。アキュレシーでこの地図はどうだこうだとか言っていたら、それで死んじゃうんです、みんな。

とはいえ、実は客観的に見ると、ピレネー山脈の地図を持ってアルプスの山を下りるなんていうのは、客観的に見たらあり得ないじゃないですか。不可能なわけです。だけど、そうやってセンスメークをすることで、実は人間というのは、周りの人を巻き込んで、一見不可能だと思えることをやる力があります。これはセンスメイキング理論で言われていることで、専門用語では、セルフ・フルフィリングと言います。「自己成就」です。

この自己成就というのは、人間の認知バイアスの一つとして、認知心理学でいろいろな研究がも

う行われて、具体的にいろいろなことが分かっています。人間というのはバイアスがあることで、逆に一見実行不可能だということができてしまう。そうすることで、われわれは一見不可能だと思うことを実現して、イノベーションを起こせるんです。

一番分かりやすいのは、ソフトバンクの孫さんです。孫さんは、ものすごいストーリーテラーなんです。で、ものすごい主観でものを語るわけですよ。だけど、主観でものを語っても、あれを見てめっちゃうちゃだと言う人もいるんだけど、でも、そのストーリーに共感する人がいるから、例えば、アラブの富豪から10兆円引き出せるわけですね。10兆円引き出してファンドをつくれるわけです。常識だけで考えていたら、あんなものは無理なわけですよ、普通。あれができるから、あのストーリーテリング能力があって、ビジョンがあって、それができるから、ボーダフォンを買収したときも銀行から金を引き出して、ものすごい借金をしたけど、あの金を引き出せるわけですね。結果的に成功するわけです。

ですから、これからの不確実性が高い世界では、自分は正確なことは分からないんだから、「自分はこう思うんだ」というビジョンを持って、ストーリーを語って共感する人を巻き込んでいくリーダーがものすごく重要。実はこれ、外資系とかでは常識なんですよ。昨日、ユニリーバの山崎さんとしゃべってて、例えば、ユニリーバさんのビジョンというのは、健康と衛生なんですね。ユニリーバのポール・ポールマンさんは、これからの世界、われわれは健康と衛生で社会に貢献していくんだと言って、ひたすら社員にそのことばかり説くんです。それに共感した社員だけはユニリーバに残るので、みんなポールマンについて行って、毎年十何%という営業利率を安定的に出しながら、世界中で新しい商品をバンバンバンバン出しているわけですね。

残念ながら、日本はまだこういう経営者は多くないです。でも成功している人は、みんなこういう人です。孫さんもそうだし、日本電産の永守さんもそうだし、柳井さんもそうだし。だから、特に学生の皆さんとかは、ぜひこういうちゃんとビジョンを持ってストーリーを語れるリーダーがいるか、そしてその人が言うことに共感できるかということをぜひ大事にしてほしいということになります。

というわけで、今日話した話、イノベーションというのは、経営学的には、まず「知の探索」だということ。そして、そのためには人を動かし、失敗を促し、多様な人材を呼び込む。ただ、そのために一番重要なことというのは、みんながビジョンをそろえて、そしてそのビジョンを語って人を巻き込めるリーダー、あるいは皆さん自身がリーダーになって、そして組織をドライブして、一見不可能だと思えることを可能にしていく。セルフ・フルフィリングを実現していく。そういう組織や企業がこれから日本で重要になっていくのは間違いないですし、学生の皆さんに言うと、そういう会社に就職したほうがいいですよということになります。

どうもご清聴ありがとうございました。

## ○コーディネータ

どうもありがとうございました。

非常に刺激的なお話で、実は私、入山さんの話を聞くのは、これが初めてじゃないかなと思うんですけど、何回聞いても刺激的に感じるんですね。失敗してもいいんだ、失敗を促すと。「飛び出す」「バラバラ」「異質な人間を取り込んで一つに」みたいな話は、ふだんの仕事をしていたら、大学だとこれは比較的やりやすい組織なんですけど、その大学ですら普段の業務とやらをやっていると、そこに適応してしまって、その逆のことを強られるというか、逆の方向に逆の方向に、毎日毎日、毎日毎日、そっちの方向に促されるという現実があるわけです。だから、聞いた瞬間に、「ああ、やっぱりそうだったな、やっぱりそうだったな」という形で刺激をいただけるかなと感じました。

もう一つ、私もイノベーションを研究していて読み直したんですけど、探索というのは面白い言葉で、目的を持ってはいけないんです。ある種の、「多分人事制度だからこういったところを調べればいいんだ。じゃあそれを探索しに行こう」みたいな形で、目標を明確に、目的を定めて探索するというのは、実は典型的な探索ではなくて、その枠の外にヒントがあったりする。むしろ、好奇心とか遊び心とか、意外なところというのは、実は自分がこうじゃないかなと思った枠の外にヒントがあったりするので、それぐらい視野を広げるというか、ワクワク感、ドキドキ感という話がありましたけど、そういったところにどんどん飛び込んでいくということが探索を逆に促すという話がありました。補足させていただきます。